

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANE APARECIDA FURLIN

**PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE
TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE**

CURITIBA

2013

CRISTIANE APARECIDA FURLIN

**PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE
TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE**

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Qualidade.
Orientação: Prof. Roberto Cervi

CURITIBA

2013

PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE

Cristiane A. Furlin¹

Roberto Cervi²

RESUMO

A terceirização é um processo de gestão comum, no qual a empresa repassa algumas de suas atividades para terceiros, buscando a qualidade, a competitividade e a produtividade. Assim, o objetivo deste artigo é propor a uma empresa procedimentos que evitem que a terceirização seja uma fonte de prejuízos, atrasos e redução da qualidade. Para isso, realizou-se uma pesquisa de campo nessa empresa e, posteriormente, elaborou-se uma folha de verificação a ser utilizada no recebimento de produtos processados por terceiros. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa exploratória. Os dados obtidos apontam que existe uma grande oportunidade de melhoria nos procedimentos de terceirização da empresa, o que podem proporcionar ganhos financeiros, de qualidade e de satisfação dos clientes.

Palavras chave: Terceirização, padronização, folhas de verificação.

ABSTRACT

Outsourcing is a common process of management, in which the company passes on some of its activities to third parties, seeking quality, competitiveness and productivity. Thus, the aim of this paper is to propose procedures to a company that will avoid outsourcing process as a source of losses, delays and reduced quality. For this, a field research was made at that company and subsequently drew up a checklist to be used in receiving products processed by third parties. The methodology used was a qualitative approach, in view of the exploratory research. The data indicates that there is a great opportunity for improvement in the company outsourcing procedures, which can provide financial gains, quality and customer satisfaction.

Keywords: outsourcing, standardization, checklist.

1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, a terceirização é uma prática muito comum. Há muitos anos empresas especializadas são contratadas para produzir bens ou prestar serviços para outras empresas. Atualmente, mais que isso, a terceirização é utilizada como uma ferramenta moderna no processo de gestão, levando empresas a

¹ Formada em Engenharia de Alimentos pela Universidade Estadual do Centro-Oeste.

² Professor orientador Mestre em Engenharia da Produção, professor de graduação e pós-graduação.

mudanças em aspectos financeiros, culturais e sistemáticos, buscando atingir melhores resultados.

O sucesso do processo de terceirização depende diretamente de parceiros estratégicos, cujos interesses venham de encontro aos da empresa e cujos produtos ou serviços atendam às necessidades dos clientes. Fatores como qualidade, responsabilidade e organização influenciam diretamente no produto a ser fornecido.

A proposta deste estudo é avaliar a padronização de procedimentos de terceirização de uma empresa curitibana, a fim de reduzir defeitos nos produtos terceirizados, oferecendo assim mais satisfação aos seus clientes. A melhoria dos resultados obtidos pode ser alcançada através da efetivação de parceiros estratégicos, da padronização, utilização de folhas de verificação e indicadores de desempenho.

A abordagem qualitativa é indicada quando se quer apreender a dinâmica de um processo. A pesquisa bibliográfica e participante fundamentam este trabalho com material acessível ao público, como livros e revistas eletrônicas, além de envolver pesquisador e objeto pesquisado.

Os dados fornecidos pela empresa através de entrevista não estruturada não dirigida proporcionam a possibilidade de análise da qualidade dos produtos fornecidos por terceiros, gerando conhecimentos a serem aplicados na solução de problemas, que é uma característica da pesquisa aplicada, solução essa obtida através das hipóteses provenientes do objetivo exploratório deste trabalho.

Este artigo apresenta, portanto, a avaliação dos principais parceiros da empresa pesquisada, assim como sugestões de melhorias no processo de padronização.

2 PROBLEMA

Os processos de serviços terceirizados não padronizados, acarretam problemas quanto a qualidade dos produtos e serviços, pela falta de controle da solicitante ocasionando ainda perdas financeiras e de credibilidade.

Por meio de operações terceirizadas padronizadas, é possível garantir a qualidade do produto ou serviço do terceirizado?

3 JUSTIFICATIVA

A terceirização é um assunto que se popularizou nas últimas décadas devido à necessidade das empresas de diminuir custos sem comprometer a qualidade do seu produto. Para tanto, é fundamental que se adote algumas medidas cautelares para que se evite o resultado oposto do pretendido, ou seja, a elevação de custos e a redução da qualidade do produto final.

A empresa na qual este trabalho foi desenvolvido vem passando por problemas relacionados a não conformidades encontradas em seus produtos terceirizados, como medidas, cores e prazos. Estes problemas vêm resultando em atrasos, perdas financeiras e de credibilidade.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Propor a padronização de procedimentos em serviços terceirizados como garantia de qualidade.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Propor a efetivação de parcerias estratégicas;
- Criar procedimentos de padronização para serviços terceirizados;
- Propor elaboração de folhas de verificação;
- Criar indicadores de desempenho de parceiros.

5 REVISÃO DE LITERATURA

Para o desenvolvimento do presente artigo buscou-se elucidar os conceitos de terceirização, sua importância e seus objetivos, e também a padronização e ferramentas de qualidade aplicáveis neste caso específico.

5.1 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização já é uma prática comum no mundo dos negócios, relacionando-se com a qualidade, a competitividade e a produtividade. Assim, a empresa tem a possibilidade de concentrar-se no seu produto estratégico com mais competitividade e produtividade. Produtos secundários e tarefas auxiliares são realizadas por empresas especializadas que produzem de forma mais racional e com custo mais baixo (FARIA *apud* RAMALHO, 1994).

De acordo com Giosa (1993), a terceirização pode ser definida como “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

De modo geral, os principais objetivos da terceirização, além da redução dos custos, é oferecer mais flexibilidades, agilidade e competitividade à empresa. Assim, ocorre a transformação dos custos fixos em variáveis, proporcionando melhor aproveitamento do processo produtivo, investimento em tecnologia e desenvolvimento de novos produtos (OLIVEIRA et al, 2004).

Segundo Oliveira (2004), as vantagens da terceirização são:

- Maior especialização nos serviços a serem prestados;
- Grandes ofertas de emprego, bem como, maiores investimentos em empresas com o intuito de terceirizar;
- Qualificação na prestação dos serviços, para a satisfação dos clientes;
- Controle maior na prestação de serviços;
- Experiência profissional e investimento na capacitação dos mesmos;
- Crescimento empresarial e nos lucros, gerando maior investimento no empreendimento;
- Redução de custos na especialização dos profissionais;
- Transferência da tecnologia para as empresas terceirizadas fornecidas pelas empresas prestadoras de serviço;
- Redução nas custas de manutenção dos equipamentos;
- Garantia de qualidade dos serviços prestados;
- Crescimento no empreendimento, sem investimentos grandiosos.

O objeto da terceirização pode assumir diferentes enfoques: parte de uma equipe, de etapas de um processo produtivo ou serviço, a aquisição de matéria-prima ou mesmo a comercialização do produto final. Ainda pode ocorrer dentro ou fora do espaço físico da empresa (AUBERT, RIVARD e PATRY *apud* LUCIANO e TESTA, 2011).

A empresa que adota a terceirização precisa enfrentar problemas e desafios, como a falta de equipes preparadas e experientes para controlar contratos. Outro fator se refere à ausência de um processo de revisão para o sucesso ou a falha dos projetos, um elemento essencial em qualquer projeto de terceirização (LOH e VENKATRAMAN *apud* PILATTI e AUDY, 2007).

Para Giosa (1993), as desvantagens relativas à terceirização para com as empresas podem ser consideradas quanto a descontinuação de atividades devido à rotatividade dos empregados, independência entre a empresa contratada e a terceirizada em caso de escassez na capacitação operacional, dificuldade na consolidação de parcerias, burocracia na formalização dos contratos, desrespeito com os direitos trabalhistas, custo dispendioso nas demissões e fornecedores sem a qualificação desejada.

Alguns riscos envolvidos na terceirização são as falhas na comunicação, habilidades de gerenciamento inadequadas, engenharia do gerenciamento de mudanças, sistemas e ferramentas, controle da qualidade, controle do gerenciamento de capacidade, fatores políticos e sociais e custos de curto e longo prazo que precisam ser considerados (LOH e VENKATRAMAN *apud* PILATTI e AUDY, 2007).

A opção pela terceirização deve levar em consideração vantagens, desvantagens e riscos, afim de oferecer para a empresa uma oportunidade de obter resultados positivos em suas operações.

5.1.1 Terceirização como estratégia competitiva

O aumento da competitividade nos negócios e a exigência constante vem exigindo que as empresas se tornem ágeis frente às mudanças, requerendo estratégias bem elaboradas e planejadas em todas as áreas de atuação. Drucker

(2001) afirma que “a finalidade da estratégia é capacitar à organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista”.

Segundo Spiegel *apud* Freitas, Schilindwein, e Barth (2010), vários fatores de ordem interna e externa levam as empresas a procurarem pela terceirização em suas organizações. De acordo com Oliveira, (2007) os principais fatores seriam: recursos financeiros escassos, já que a terceirização costuma reduzir as necessidades de capital; falta de tecnologia, sendo que a terceirização pode, de forma rápida, proporcionar essas tecnologias faltantes; redução de custos; maior flexibilidade; mercado fornecedor eficiente, eficaz e efetivo, proporcionando qualidade e segurança; reduções de riscos, inclusive em atividades relacionadas ao lançamento de novos produtos e serviços.

Segundo Porter *apud* Souza, Maldonado e Rados (2011), o nível de competitividade de uma empresa depende da constituição e manutenção de vantagens competitivas, que têm origem nas atividades distintas que uma empresa pode realizar por toda sua cadeia de valor. A produção de produtos de qualidade e o foco na produção de produtos físicos e facilidades logísticas, entretanto, não garantem, nos dias de hoje, uma vantagem competitiva sustentável, já que esses produtos podem ser copiados e/ou terceirizados com facilidade (BUSBIN, JOHNSON e DECONINCK *apud* SOUZA, MALDONADO e RADOS, 2011).

Dessa forma, os gestores devem ter uma visão além dos produtos e identificar fontes externas de conhecimento especializado que atendam às necessidades internas e aumentem as vantagens competitivas, baseados no aperfeiçoamento do desempenho das suas atividades. Esse raciocínio leva ao desenvolvimento de uma estratégia de descentralização nas organizações por meio da terceirização, permitindo repassar a um agente externo a responsabilidade operacional por atividades até então realizadas pela própria empresa, reduzindo custos, acrescentando valor e influenciando sua vantagem competitiva (BRASIL, 1993; COSTA, 1994; SILVA, 1997).

A terceirização, portanto, pode servir de estratégia competitiva a empresas oportunistas que desejam obter melhores resultados de suas operações produtivas.

5.1.2 Gestão da terceirização

Para alguns autores, a gestão da terceirização proporciona maior controle e organização sobre os produtos ou serviços terceirizados.

A importância de adaptação junto às necessidades da sociedade postula que a terceirização seja dividida e classificada em três categorias, conforme o quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Classificação da Terceirização.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Parceria	
GIOSA, 1993	União de forças entre duas empresas para fabricar um produto final, a ser levado ao mercado consumidor, cada uma mantendo sua equipe de empregados independentes.
PINTO JUNIOR, 2006	É necessário que o processo de produção seja de alto nível na fabricação de produtos qualitativos e padronizados, com custo reduzido repassado aos consumidores e entrega dos produtos no prazo estipulado previamente.
Pseudoparceria	
PINTO JUNIOR, 2006	Neste caso, normalmente as empresas menores são subordinadas às maiores, havendo diferenciação na hierarquia. Ainda assim, ambas são autônomas e independentes, e suas atividades iniciais podem ser mantidas independentemente de exigências de alguma empresa maior.
Prestação de serviços	
GIOSA, 1993	Prestação de serviços: é caracterizada pelo intercâmbio de empregados, conforme contrato, entre diversas empresas. Os empregados, então, não trabalham para uma empresa, e sim para várias, sem vínculo empregatício.

Fonte: A autora.

O quadro 1 expõe os tipos de terceirização definidos por alguns autores, que são a parceria, a pseudoparceria e a prestação de serviços. É evidente que, independente de qual seja o tipo de terceirização escolhida, o foco da atividade é fornecer produtos ou serviços de qualidade, que satisfaçam ao cliente.

Quando uma empresa opta pela terceirização, os administradores precisam saber acompanhar adequadamente todos os aspectos envolvidos nesta negociação através da gestão do processo. Para tanto, os papéis de gestor e gerenciador devem ser bem definidos: cabe ao gerenciador fiscalizar e controlar as relações com terceiros, enquanto o gestor tem o dever de acompanhar e desenvolver essas relações (SARATT, SILVEIRA E MORAES, 2008).

Após a implantação da terceirização, um dos principais aspectos a serem gerenciados é o controle e verificação periódica das especificações técnicas e de qualidade obtidas dos terceirizados (STANKO, BOHLMANN e CALANTONE *apud*

FREITAS, SCHILINDWEIN e BARTH, 2010). O gerenciamento periódico precisa analisar os principais aspectos e características das atividades delegadas, proporcionando, assim, maior organização e controle sobre os dados obtidos.

5.2 PADRONIZAÇÃO

A padronização do trabalho permite que operações sejam recorrentemente reproduzidas. Trata-se de um mecanismo de coordenação baseado em padrões e procedimentos estáveis que devem ser definidos antes do início da execução do trabalho (ZANELLI, 2007).

O quadro 2 descreve os tipos de padronização que mais se destacam.

Quadro 2: Principais tipos de padronização.

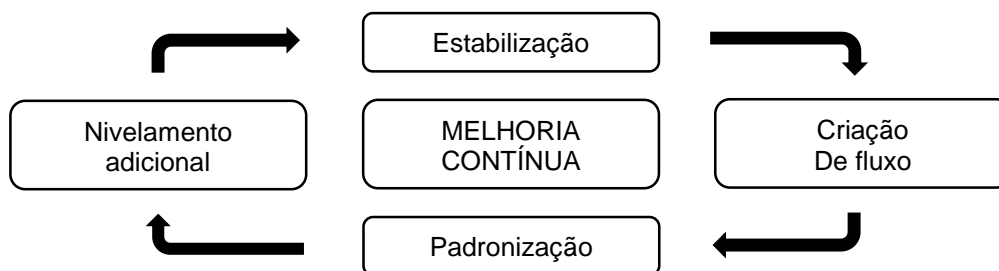
Tipo	Descrição
Padronização de processos de trabalho ou Padronização pela especificação das rotinas de trabalho	Especifica o comportamento dos trabalhadores e suas ações relacionadas ao trabalho. Contribui para a coordenação de processos contínuos como linhas de montagem.
Padronização de habilidades ou Padronização pela especificação do treinamento necessário	Refere-se às aptidões, conhecimentos e habilidades necessárias aos trabalhadores na execução das tarefas.
Padronização de normas	Compartilhamento de convicções entre os membros da organização.
Padronização pelos resultados	Aplicado em tarefas mais complexas e que não podem ser padronizadas, como prestação de serviços complexos.

Fonte: Adaptado de ZANELLI, 2007.

No quadro 2 estão descritos os principais tipos de padronização utilizados. A escolha do tipo a ser utilizado está relacionado ao tipo de processo utilizado, aptidão dos trabalhadores, convicções da organização e complexidade dos serviços prestados.

A padronização é o ponto de partida da melhoria contínua, possibilitando a fabricação de produtos e prestação de serviços com qualidade estável (LIKER e MEIER, 2007; ZANELLI, 2007). A figura 1 apresenta a relação entre a padronização e a melhoria contínua.

Figura 1: Ciclo de melhoria contínua.



Fonte: LIKER e MEIER, 2007.

A figura 1 demonstra a relação entre padronização e o processo de melhoria contínua. Pode-se observar que a padronização faz parte do ciclo que proporciona a um processo resultados uniformes.

A padronização de processos e procedimentos baseia-se na definição, clareza e utilização sistemática de métodos que proporcionarão os melhores resultados possíveis através de um desempenho consistente. Através dela, pode-se estabelecer uma atividade contínua onde se identificam problemas e se estabelecem métodos eficazes (LIKER e MEIER, 2007). Padronizar operações e processos, então, torna-se indispensável às empresas que desejam oferecer produtos e serviços com qualidade e credibilidade.

5.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Atualmente, em busca da satisfação e da fidelização de clientes, as empresas têm percebido a necessidade de oferecer produtos e serviços padronizados e de qualidade. O objetivo ferramentas da qualidade é reduzir ou até eliminar a origem de variações controláveis do processo.

Segundo Yoshinaga *apud* Cesar (2011), “as ferramentas sempre devem ser encaradas como um meio para atingir as metas ou objetivos”. Esses meios são as ferramentas que, se usadas, ajudam a identificar e aprimorar a qualidade.

Kaoru Ushikawa, professor japonês e pioneiro da Gestão pela Qualidade Total no Japão, acreditava que a utilização das ferramentas da qualidade poderia solucionar cerca de 95% dos problemas organizacionais. Sete ferramentas foram consagradas como as “sete ferramentas da qualidade”: diagrama de Pareto,

diagrama de causa e efeito, histograma, folha de verificação, gráfico de dispersão, fluxograma e carta de controle (LUCINDA, 2010). Cada ferramenta possui aplicações específicas e podem ser aplicadas às mais diversas situações gerenciais.

5.3.1 Folhas de verificação

As folhas de verificação são formulários planejados que facilitam e organizam a coleta e o registro de dados, otimizando a posterior análise destes dados de forma fácil e concisa. Segundo César (2011), os dados coletados podem ser classificados como de natureza qualitativa (fraco, bom, satisfatório, excelente) ou quantitativa.

De acordo com Daychouw (2010), de modo geral, as listas de verificação podem ser classificadas em quatro tipos que estão descritos no Quadro 2.

Quadro 3: Tipos de listas de verificação.

Tipo	Descrição
Lista de verificação da existência de determinadas condições	Usualmente a resposta de interesse é do tipo SIM/NÃO.
Lista de verificação de contagem de quantidades	Verifica a existência ou não das condições exigidas. Tem por objetivo verificar as quantidades ou frequência com que aparecem. Exemplo: Lista de verificação de defeitos de acabamento da peça.
Lista de verificação de classificação de medidas	Verifica a distribuição de características mensuráveis. Exemplo: Distribuição das medidas dos diâmetros de uma determinada peça.
Lista de verificação de localização de defeitos	Estuda a localização de defeitos ou características indesejáveis em objetos definidos, com o objetivo de determinar algum padrão de ocorrência. Exemplo: Lista de verificação de defeitos de acabamento na parte externa da peça.

Fonte: Adaptado de Daychouw (2010).

O quadro 3 apresenta e descreve os tipos de listas de verificação. A escolha do tipo de lista deve ser feita relacionada ao tipo de dado que se deseja obter, assim como o tipo de processo a ser avaliado.

As folhas de verificação normalmente são utilizadas quando se inicia um ciclo de solução de problemas, com o objetivo de identificar a quantidade de ocorrências de um determinado tipo (VERGUEIRO, 2002). Além disso, permite localizar e investigar os aspectos do defeito, verificando as suas causas (CÉSAR, 2011). Então, as folhas de verificação se mostram como uma forma simples e eficiente na resolução de problemas do processo.

5.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

A medição do desempenho de uma atividade é um pré-requisito para avaliar se a operação é boa ou ruim. Sem ela, é impossível controlar a operação, pois dela são obtidas as informações para a melhoria eficaz do processo.

Os indicadores de desempenho servem para avaliar o processo durante seu ciclo de vida e indicar se seu desempenho é o esperado. Para tanto, os indicadores devem ser claros, relevantes, fáceis de serem tabulados e devem indicar tendências ou mudanças em condições específicas (CHUERI E XAVIER, 2008).

De acordo com Slack (2013), os indicadores de desempenho fundamentais para uma empresa são aqueles que refletem seus objetivos estratégicos.

6 METODOLOGIA

Pertinente aos objetivos deste artigo, optou-se pela abordagem qualitativa na pesquisa devido ao seu caráter exploratório. Segundo Gouveia *apud* Pádua (2004), este tipo de abordagem é indicada quando se quer apreender a dinâmica de um processo.

Para a elaboração deste artigo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica. Segundo Vergara (2003), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isso é, material acessível ao público em geral.

A pesquisa participante é caracterizada pelo envolvimento entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, que pode despertar reações positivas (PÁDUA, 2004).

A coleta de dados realizou-se através da entrevista não estruturada não dirigida, realizada no campo (empresa) pesquisado, dando liberdade total ao entrevistado.

A natureza da pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimentos a serem aplicados na solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GIL, 2010).

O objetivo exploratório possibilita a criação de hipóteses a respeito do problema pesquisado (VERGARA, 2003).

6.1 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo realizou-se nas dependências da empresa pesquisada. Obtiveram-se os dados de interesse através de entrevista não estruturada com o gerente de produção da empresa.

O contato com a empresa ocorreu entre os meses de maio e setembro de 2013 e sua identidade será mantida em sigilo por razões éticas.

A pesquisa de campo teve como objetivo obter informações relacionadas à empresa e ao seu processo de terceirização, assim como empresas parceiras e a qualidade dos produtos fornecidos por elas.

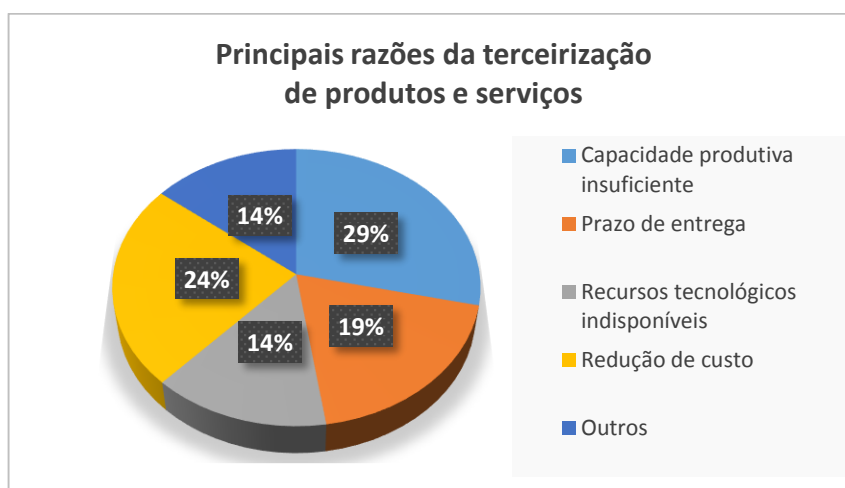
7 APRESENTAÇÃO DE DADOS

A empresa pesquisada atua no ramo de comunicação visual, produzindo placas, outdoors, luminosos, faixas, adesivos e impressões, e sua produção envolve processos e materiais diversificados. Assim, é necessário que uma parte dos processos e materiais necessários seja terceirizado.

Atualmente, em média 30% de sua produção é terceirizada, sendo que a demanda apresenta tendência constante de crescimento, envolvendo tanto os produtos que a empresa fabrica quanto a prestação de seus serviços (instalação, limpeza, manutenção e assistência técnica).

As principais razões que levam a empresa a terceirizar alguns de seus produtos e serviços estão representados no gráfico 1.

Gráfico 1: Principais razões da terceirização de produtos e serviços.



Fonte: A autora.

Analisando o gráfico acima, percebe-se que a capacidade produtiva insuficiente é a razão que gera a maior parcela de terceirizações da empresa, em média 29% do total de terceirizações. A segunda principal razão é a redução de custos, que corresponde a 24% das terceirizações. Essas duas razões não estão relacionadas, já que, por vezes, a empresa pode estar com capacidade produtiva ociosa e optar pela terceirização para reduzir seus custos.

A empresa trabalha na forma de parceria com 15 fornecedores, sendo 4 os principais. As razões que levam à escolha dos parceiros são: distância (acessibilidade), custo, qualidade, prazo e flexibilidade no atendimento.

A contratação da terceirizada é realizada por projeto. A documentação que acompanha o pedido pode variar de acordo com o tipo de produto: além da ordem de compra, pode ser encaminhada uma ficha de impressão ou pedido de compra. Estes últimos contêm a descrição detalhada das características do produto a ser terceirizado, como cor, medida, material e impressão.

Para avaliar os 4 principais fornecedores, foi realizada uma avaliação através da ponderação qualitativa, que segundo Cervi (2010) atribui um peso a cada fator de importância, e a soma ponderada das notas pelos pesos dos fatores dará uma pontuação final a cada fornecedor.

Após a determinação dos fatores mais relevantes, cada um recebeu um peso de 1 a 5, e cada empresa foi avaliada com notas de 1 (ruim) a 10 (excelente). A Tabela 1 apresenta a pontuação obtida.

Tabela 1: Avaliação das empresas parceiras de terceirização.

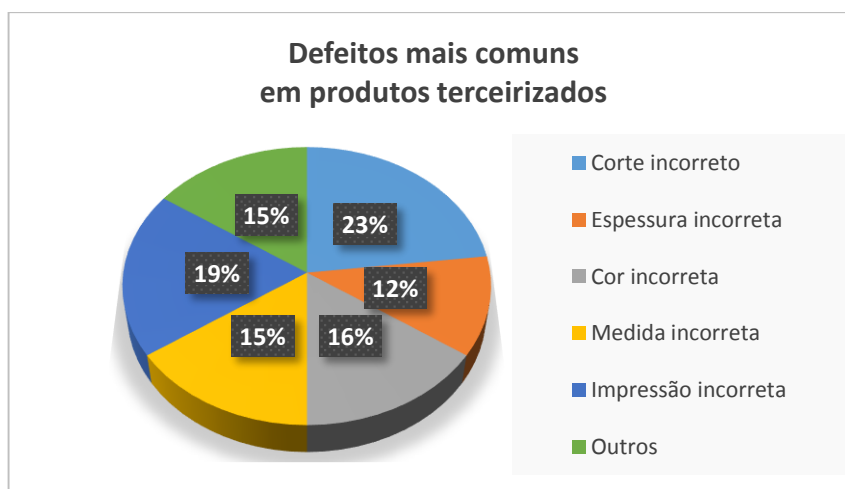
Fator (i)	Peso (Wi)	Empresas							
		A		B		C		D	
		Pontuação (Si)	Si x Wi	Pontuação (Si)	Si x Wi	Pontuação (Si)	Si x Wi	Pontuação (Si)	Si x Wi
Qualidade	5	10	50	10	50	8	40	4	20
Prazo	5	8	40	7	35	10	50	5	25
Custo	4	5	20	7	28	7	28	3	12
Entrega	2	10	20	2	4	6	12	1	2
Disponibilidade de matéria prima	2	10	20	4	8	8	16	3	6
Profissionalismo	5	10	50	7	35	8	40	7	35
Organização	3	8	24	4	12	5	15	2	6
Limpeza	3	10	30	4	12	4	12	1	3
Responsabilidade	5	8	40	5	25	6	30	4	20
Total			294		209		243		129

Fonte: Adaptado de Cervi, 2010

Analizando a tabela, é possível perceber que a empresa “A”, que totalizou 294 pontos, recebeu a maior pontuação entre as avaliadas. Isso se explica devido à boa pontuação nos fatores de maior importância para a empresa, como a qualidade do produto, prazo e profissionalismo.

A empresa “D” recebeu o pior resultado da avaliação, apresentando apenas 129 pontos. Essa avaliação indica que a empresa não vem atendendo aos requisitos que são considerados de maior importância para a empresa contratante e aponta a necessidade de aperfeiçoamento na qualidade dos seus produtos e relacionamento com parceiros.

A porcentagem média de produtos terceirizados que apresentam defeitos é de 20%. Os defeitos mais comuns estão representados no Gráfico 2.

Gráfico 2: Defeitos mais comuns em produtos terceirizados.

Fonte: A autora.

Segundo o Gráfico 2, o defeito mais frequentemente apresentado pelos produtos terceirizados é o corte incorreto, que representa em média 23% do total. O segundo erro mais comum é de impressão, responsável por 19% do total, em média.

Para a empresa, receber 20% de seus pedidos apresentando falhas representa perdas financeiras, atrasos e perda de credibilidade. É necessário, portanto, que sejam tomadas medidas para reduzir esses defeitos, proporcionando mais agilidade, confiabilidade e lucros à empresa.

7.1 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Alguns procedimentos podem ser adotados para aperfeiçoar as atividades de terceirização, reduzindo os defeitos e consequentes perdas. Algumas delas serão tratadas abaixo.

7.1.1 Parcerias estratégicas

A efetivação de parcerias estratégicas pode ser muito importante para uma empresa que utiliza a terceirização de produtos e serviços. Escolhendo parceiros que sejam especialistas no produto ou serviço que fornecem, é possível obter vantagens competitivas relacionadas à qualidade e prazo de entrega. Além disso, deve-se cultivar o bom relacionamento entre as partes.

Segundo Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2000), a conquista de parceiros estratégicos deve ser iniciada pela identificação dos fatores de maior importância para a empresa contratante, para que se possa identificar a terceirizada que seja mais adequada ao contrato. Além disso, é importante que o contrato gere benefícios mútuos, gerando assim interesse de ambas as partes na negociação.

Um outro fator de grande relevância na escolha de parceiros é analisar a estratégia de atuação da empresa, pois quanto maiores forem as afinidades entre parceiros, mais sucesso poderá ser obtido.

7.1.2 Padronização de procedimentos de terceirização

A padronização de procedimentos busca reduzir variações na conduta e, conseqüentemente, obter resultados uniformes independentemente de que funcionário realize a atividade. Para isso, o funcionário que realizar o recebimento do produto terceirizado ou a sua retirada no estabelecimento terceirizado deverá ter em mãos uma cópia da documentação correspondente (ordem de serviço ou ficha de impressão) para conferência detalhada de todas as características do produto e folha de verificação. Assim, produtos não conformes retornarão diretamente ao terceirizado, eliminando custos de estocagem e burocracias administrativas envolvidas na sua devolução.

7.1.3 Elaboração de folhas de verificação

O objetivo da elaboração da folha de verificação, neste caso, é inspecionar os produtos terceirizados no recebimento ou retirada, possibilitando aceitar ou rejeitar um item. Para isso, pode ser utilizada a “lista de verificação da existência de determinadas condições”, cujas respostas são do tipo SIM/NÃO.

As características a serem avaliadas devem constar na folha, que será acompanhada pela ordem de pedido. Nesta ordem estarão todas as especificações do produto que servirão para a conferência e posterior aprovação ou rejeição.

A folha deve conter, além das características, data, número do pedido e local para assinatura do representante do contratante e do contratado. A Figura 2 representa um modelo simplificado de folha de verificação, adaptado às necessidades da empresa.

Figura 2: Folha de verificação.

FOLHA DE VERIFICAÇÃO		Nº PEDIDO: _____	
CARACTERÍSTICAS	CONFORME		
	SIM	NÃO	
Material			
Corte			
Impressão			
Tamanho			
Espessura			
Limpeza			
Outros (especificar):			

DEFEITOS	SIM	NÃO
Riscos		
Manchas		
Rebarbas		
Amassados		
Avarias		
Outros (especificar):		

Data de entrega prometida: ____ / ____ / ____

Curitiba, ____ / ____ / ____

Representante Contratante

Representante Contratada

Fonte: A autora.

Com a utilização da folha de verificação, é possível analisar com facilidade os resultados obtidos e, com eles, criar indicadores de desempenho com a finalidade de avaliar cada parceiro.

7.1.4 Indicadores de desempenho de parceiros

Os indicadores de desempenho têm a função de monitoramento e avaliação das organizações. Assim, é possível definir, entre vários parceiros, quais oferecem os melhores resultados para a empresa contratante (SLACK et al, 2013).

Alguns indicadores que podem ser úteis na avaliação de parceiros:

- Defeitos por pedido;
- Atraso médio por pedido;
- Não conformidades por pedido.

Com estes indicadores, a empresa contratante pode avaliar e comparar seus parceiros e, assim, tomar as melhores decisões em benefício de si própria e de seus clientes.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo avaliar a qualidade de produtos terceirizados de uma empresa e propor meios para solucionar problemas enfrentados, como defeitos e atrasos na entrega, através da conferência de pedidos no ato do recebimento ou retirada.

A pesquisa de campo identificou que em média 20% dos produtos terceirizados pela empresa apresentam defeitos, ocasionando o retrabalho, atrasos na entrega e prejuízos financeiros e de credibilidade.

Através da implantação de procedimentos padronizados de recepção de produtos e folhas de verificação, é possível reduzir os problemas ocasionados por estas falhas e aumentar a eficiência e credibilidade da empresa.

A principal conclusão observada é de que as medidas propostas são indispensáveis para o bom funcionamento de uma empresa, além de terem custo insignificante e serem facilmente implantáveis, podendo resultar em resultados positivos para a empresa.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Haroldo Guimarães. **A empresa e a estratégia da terceirização**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n. 2, mar-abr, 1993.
- CERVI, Roberto. **Gestão da produção e operações**. Curitiba: Aymar, 2010.
- CÉSAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas Básicas de Qualidade**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011.
- COSTA, Márcia da Silva. **Terceirização e suas implicações no âmbito jurídico-sindical**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 1, p. 6-11, 1994.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FREITAS, Ernani Cesar; SCHILINDWEIN, Jardel; BARTH, Maurício. **A gestão de processos terceirizados como fator de qualidade em micro e pequenas empresas de prestação de serviços**. eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, v. 6, n. 2, abr-jun, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** São Paulo: Atlas, 2010.
- GIOSA, Livio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. **O modelo Toyota: Manual de aplicação**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo; TESTA, Mauricio Gregianin. **Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do Cobit**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 8, n. 1, p. 237-262, 2011.
- LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Otavio. J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas: Papirus, 2004.

PILATTI, Leonardo; AUDY, Jorge Luis Nicolas. **Definição de Critérios para Análise Comparativa de Modelos de Referência para Desenvolvimento Global de Software**. I Workshop de Desenvolvimento Distribuído de Software. Porto Alegre, 2007.

PINTO JÚNIOR, Lauro Ribeiro. **Os Dilemas do Direito do Trabalho na Terceirização**. Rio – São Paulo – Fortaleza: ABC Editora, 2006.

RAMALHO, José Ricardo. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1994.

SARATT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAIS, Rogério Pires. **Gestão Plena da Terceirização: o diferencial estratégico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SILVA, Wilson Rezende da. **Terceirização versus integração vertical: teoria e prática**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, p. 138, 1997.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeias de suprimentos: projeto e gestão – Conceitos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e processos**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de; MALDONADO, Mauricio Uriona; RADOS, Gregório Jean. Varvakis. **Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 2, p. 188-201, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007.